
ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT METRODATA ELECTRONICS, TBK

Wagiyem¹

STIE Atma Bhakti Surakarta

Triyanto²

STIE Atma Bhakti Surakarta

ABSTRAK

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Suatu sistem pengukuran baru yang berbasis pada pengukuran kinerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mengelola organisasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kondisi perusahaannya setiap saat. Dengan demikian dapat terumuskan sebuah sistem yang dapat menunjukkan posisi perusahaan dari waktu ke waktu dan progress yang dicapainya serta pencapaian sasaran. Dari hasil penelitian pada PT Metrodata Tbk diketahui bahwa strategi yang digunakan pada tingkat korporat adalah *related diversified*. Hal ini ditunjukkan dengan pengembangan anak perusahaan masih dalam bidang yang terkait dengan bidang penyediaan produk dan jasa teknologi informatika serta produk dan jasa teknologi tinggi lainnya. Strategi pada level unit bisnis sebagian besar adalah *hold* (pertahankan). Sedang untuk Soltus di Indonesia, Thailand dan Australia, tiga perusahaan konsultan SAP adalah *build* (bangun). Ketiganya menunjukkan kinerja yang kurang bagus, karena investasi dilakukan di saat yang kurang menguntungkan, yaitu menjelang terjadinya krisis finansial di semester dua tahun 2008. Dalam analisa keuangan secara keseluruhan memperlihatkan adanya pertumbuhan yang signifikan, karena melampaui dari yang ditargetkan. Laba bersih perusahaan sepanjang tahun 2009 tercatat Rp 10.064 miliar dengan cash flow operasional mencapai Rp 279.8 miliar. Sementara itu, total kewajiban Perusahaan turun 24,77% dibanding total kewajiban tahun 2008. Dari perspektif pelanggan dengan metode *Selling Process Assurance* (SPA) yaitu evaluasi harga, penjadwalan proyek, ketersediaan sumber daya teknis proyek, ketepatan waktu dari pembayaran pelanggan. Untuk bisnis internal adalah mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dalam bidang TI informasi yang dapat menghasilkan pendapatan yang diinginkan dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar terbuka. Sedang untuk pertumbuhan dan pembelajaran dengan program dan pengembangan evaluasi karyawan, yaitu karyawan yang belum menunjukkan perkembangan yang signifikan sebagaimana diharapkan akan kembali menjalani program pengembangan di tahun 2010 dan hasilnya akan dievaluasi untuk memastikan mereka memiliki keahlian dan kapabilitas yang diharuskan.

^{1, 2} Penulis adalah Dosen Tetap STIE Atma Bhakti Surakarta

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal, Inovasi dan Pembelajaran

ABSTRACT

There are changes in the level of competitive business information of industrial competition to competition , thus changing the measuring instruments or reference that is used by companies to measure their performance . A new measurement system that is based on measuring the performance becomes a necessity in managing the organization so that the company can easily determine the condition of the company at any time . Thus it can be formulated a system which can indicate the position of the company from time to time and the achieved progress and achievement of objectives. From the results of research on PT METRODATA Electronic Tbk, known that the strategy used at the corporate level is related diversified . This ditunjukkan with development subsidiary is still in the field related to the provision of products and information technology services and products and other high-tech services . Strategy at the business unit level are largely hold (keep) . As for Soltus in Indonesia , Thailand and Australia , three SAP consulting company is build (wake up) . All three demonstrate the performance is not good, because the investment made in the current unfavorable , ie before the occurrence of financial crisis in the second half of 2008. In the overall financial analysis showed significant growth , due to transcend from being targeted . The company's net profit in 2009 was Rp 10,064 billion, with operating cash flow reached USD 279.8 billion . Meanwhile , the total liability of the Company fell 24.77 % compared to total liabilities in 2008 . From the perspective of the customer with a method Selling Process Assurance (SPA) that is the price evaluation , project scheduling , project technicalities resource availability , timeliness of customer payments . For internal business is to maintain its position as market leader in the IT field information that can generate the desired revenue and improve competitive advantage in the open market . Medium for growth and learning with program evaluation and development of employees , ie employees who have demonstrated a significant development as it is expected to be back to undergo development programs in 2010 and the results will be evaluated to ensure they have the skills and capabilities are required .

Keywords : Management Control Systems, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer, Internal Business, Innovation and Learning

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Perubahan Teknologi maupun persaingan ketat di dunia bisnis mendorong kebutuhan akan Informasi sehingga mengakibatkan persaingan Informasi untuk membantu mengambil keputusan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992) pengukuran kinerja perusahaan yang modern dengan mempertimbangan empat perspektif (yang saling

berhubungan) yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang diinginkan dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Empat perspektif tersebut antara lain salah satunya adalah dengan informasi non keuangan. Perspektif Non Keuangan di anggap sebagai bagian yang bila ikut diperhatikan, pada akhirnya dapat mendongkrak kinerja keuangan yang merupakan keinginan utama dari pemegang saham. Untuk dapat exiss, perusahaan harus mempunyai strategi yang dituangkan dalam action-action, sehingga penilaian kinerja juga harus lebih dari sekedar penilaian financial.

PT Metrodata Electronics adalah perusahaan perdagangan penyediaan produk dan jasa teknologi informatika serta produk dan jasa teknologi tinggi lainnya. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi informasi tentu saja tidak lepas dari import, sehingga mau tidak mau harus menghadapi krisis ekonomi yang terjadi pada akhir tahun 2008. Hal ini bisa mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan terutama pada sisi nilai tukar pada periode berikutnya. Perusahaan memiliki beberapa anak perusahaan atau unit bisnis, yang bergerak dalam bidang yang masih berhubungan dengan teknologi informasi. Saat ini Perseroan merupakan salah satu Perseroan teknologi informasi terkemuka di Indonesia dan bermitra dengan perusahaan teknologi informasi kelas dunia.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi (Anthony, Govindarajan, 2005: 59). Analisis sistem pengendalian manajemen pada perusahaan dilakukan dengan membandingkan antara teori dengan realisasi penerapan di perusahaan tersebut, diharapkan agar sistem berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Mengingat pentingnya suatu sistem pengendalian manajemen pada suatu perusahaan makalah ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen pada PT Metrodata Electronics, Tbk serta perencanaan strategis yang dilaksanakan. Manfaat penulisan makalah ini semoga dapat memberikan gambaran bagi yang berkepentingan mengenai sistem pengendalian manajemen pada perusahaan perdagangan yang cukup kompleks dalam hubungannya dengan pelanggan dan pemasok dari luar negeri.

TELAAH PUSTAKA

Pengertian Pengendalian

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi (Anthony, Govindarajan, 2005: 59). Analisis sistem pengendalian manajemen pada perusahaan dilakukan dengan membandingkan antara teori dengan realisasi penerapan di perusahaan tersebut, diharapkan agar sistem berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Jadi pengendalian dapat diartikan sebagai sebuah system yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan yaitu pemograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas dan kinerja serta system pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efisien dan efektif.

1. Jenis – Jenis Pengendalian

a. Pengendalian Pendahuluan

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan dan modal yang diperlukan sudah dianggarkan sehingga bilaman kegiatan dilakukan, maka sumber daya tersebut tersedia, baik menyangkut jenis, kualitas, kuantitas, maupun sesuai dengan kebutuhan.

b. Pengendalian Bersamaan

Dalam hal ini, manajer melakukan fungsi pengarahan kepada pekerjaan bawahannya. Pengarahan yang dimaksud, yaitu melalui tindakan ketika mereka memberikan instruksi kepada bawahan dalam berbagai metode dan prosedur yang layak serta mengawasi pekerjaan bawahan untuk menjamin supaya pekerjaan dikerjakan dengan baik.

c. Pengendalian Umpan Balik

Sistem pengendalian umpan balik biasanya berfokus pada hasil-hasil akhir sebagai dasar perbaikan berbagai tindakan masa depan. Metode umpan balik yang dipakai dalam bisnis meliputi analisis laporan keuangan, pengendalian kualitas, dan evaluasi kinerja karyawan.

2. Proses Pengendalian

Suatu perusahaan (organisasi) untuk mencapai untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan (organisasi) haruslah terorganisasi dengan baik, memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian manajemen dan mencintai pengetahuan yang bisa membantu orang untuk menciptakan kondisi yang kondusif untuk proses pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu pengetahuan itu adalah Sistem Pengendalian Manajemen.

Sistem pengendalain manajemen yang baik sebenarnay formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. pengendalain manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses :

a. Pemrograman (*Programing*)

Perusahaan menentukan program-program yang dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

b. Penganggaran (*Budjeting*)

Program yang telah direncanakan secara terperinci dinyatakan dalam satuan moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan kumpulan anggaran-anggaran dari pusat pertanggung jawaban.

c. Operasi dan Akuntansi (*Operation and Accounting*)

Dilaksanakan pencatatan berbagai sumber daya yang digunakan dari penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut, digolongkan sesuai dengan program yang telah diterapkan pusat-pusat tanggung jawabnya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar pemograman dimasa datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan unutm mengukur kinerja para manager.

d. Laporan dan Analisis

Tahapan ini merupakan yang paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggung jawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Singkat Perusahaan

PT Metrodata Electronics, Tbk (“Perseroan”) didirikan pada tanggal 17 Februari 1983 sebagai salah satu Perseroan dalam kelompok usaha METRODATA yang telah berkiprah di bidang teknologi informasi sejak tahun 1975. Sejak didirikan, Perseroan sempat mengalami perubahan nama beberapa kali dan terakhir pada tanggal 28 Maret 1991 namanya diubah menjadi PT Metrodata Electronics, Tbk sampai sekarang. Bidang usahanya adalah Penyediaan produk dan jasa teknologi informatika serta produk dan jasa teknologi tinggi lainnya. Saat ini Perseroan merupakan salah satu Perseroan teknologi informasi terkemuka di Indonesia dan bermitra dengan perusahaan teknologi informasi kelas dunia, diantaranya *Adobe, APC, Autodesk, BigFix, Blue Coat, BMC Software*.

Di tahun 2008, Perseroan mengakuisisi *Soltius Asia Pte Ltd*, yang merupakan perusahaan konsultan SAP yang sudah mapan. *Soltius Asia Pte Ltd* adalah pemilik PT Soltius Indonesia, yang kini telah menjadi salah satu perusahaan anak dalam kelompok METRODATA. Akuisisi ini sangatlah penting karena membuka pintu bagi Perseroan untuk bersaing dengan mitra-mitra SAP lainnya di segmen enterprise. Di tahun yang sama, Perseroan juga membeli sebagian saham *PT Xerindo Teknologi*, sebuah perusahaan dengan keahlian di bidang perencanaan radio, instalasi, pengujian/*commisioning*, perawatan dan sebagainya.

Tahun 2009, Perseroan mendapat Ranking 1 Sektor Elektronika serta peringkat 11 dari Seluruh Emiten Tahun 2009 versi Majalah Investor. Sedangkan di tahun 2008, Perseroan menerima penghargaan sebagai *The Best Listed Company 2008 - Emiten Dengan Kinerja Terbaik Sektor Elektronika* yang diberikan oleh Majalah Investor dan *Globe Media Group*.

PT Metrodata Electronics, Tbk adalah merupakan perusahaan multinasional yang sudah go publik dengan jumlah saham tercatat sampai akhir 2009 adalah 2,041,925,923 lembar saham, 75 % saham dimiliki oleh masyarakat, dimana masing-masing kepemilikan dibawah 5%. Perseroan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek

Jakarta dan Bursa Efek Sueabaya pada tanggal 14 Februari 1990, sebagai usaha untuk mendapatkan modal kerja dan modal investasi dan juga dalam usaha memberi kesempatan kepada masyarakat untuk dapat ikut ambil bagian dalam perkembangan Perseroan.

Dalam usahanya perusahaan melayani berbagai perusahaan multinasional dalam bidang konsultasi teknologi maupun penyediaan produk teknologi informasi. Di samping itu perusahaan juga berinvestasi pada perusahaan lain, pada akhir tahun 2009 tercatat penyertaan pada perusahaan assosiasi sebagai berikut :

1. *PT Kepsonic Indonesia* (KI) berkedudukan di Indonesia dengan kepemilikan 30%
2. *Pinna Company Limited* (PCL) berkedudukan di Thailand dengan kepemilikan 39%
3. *PT Xerindo Teknologi* (XT) berkedudukan di Indonesia dengan kepemilikan 37%

Dengan pengalaman lebih dari 35 tahun di bidang teknologi informasi, Perseroan selalu menyertai perjalanan bisnis para pelanggannya. Tangan-tangan profesional setiap karyawan Perseroan terus berkarya menghasilkan inovasi untuk menjawab tantangan perubahan zaman.

PT Metrodata Electronics, Tbk sampai dengan tanggal 31 Desember 2009 mempunyai sepuluh anak perusahaan. Seluruh anak perusahaan berkedudukan di Jakarta, kecuali SAPL dan TTS berkedudukan di Australia. SMI dimiliki EMC dengan persentase kepemilikan 60%. Rincian anak perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

No	Anak Perusahaan	Jenis Usaha
1.	PT Mitra Integrasi Informatika (MII)	Integrasi sistem
2.	PT Metrodata E Bisnis (MEB)	Distribusi produk teknologi
3.	PT E Metrodata Com (EMC)	E-commerce dan penyedia jasa aplikasi
4.	PT Sun Microsystems Indonesia (SMI)	Perdagangan produk-produk teknologi tinggi
5.	Soltius Asia Pte. Ltd. (SAPL)	Konsultasi perangkat lunak
6.	TTS-Infotech Pte.Ltd. (TTS)	Konsultasi perangkat lunak
7.	Soltius (Thailand) Limited (STL) **)	Konsultasi perangkat lunak
8.	Soltius Australia Pty. Ltd. (SA) **)	Konsultasi perangkat lunak
9.	PT Soltius Indonesia (SI) ***)	Konsultasi perangkat lunak
10.	PT Metrodata STI Indonesia (MSTI)	Jasa pendidikan teknologi informasi dan sertifikasi

Sebagai perusahaan yang sudah mapan, METRODATA memiliki seperangkat prinsip panduan yang menjadi acuan bagi manajemen maupun karyawan dalam

mengembangkan strategi perusahaan serta dalam membangun reputasi Perusahaan. Falsafah korporat METRODATA tercermin dengan baik dalam pernyataan-pernyataan berikut :

Visi Perusahaan :

Memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan dan membangun lingkungan yang ideal untuk bekerja

Falsafah atau Misi Perusahaan :

1. Kami percaya bahwa kebebasan untuk memperdebatkan dan mendiskusikan ide, pendapat dan usul adalah kunci bagi keputusan terbaik
2. Kami berbicara dan bertindak berdasarkan data
3. Kami tumbuh pesat berkat integritas dan selalu mengupayakan hasil cemerlang dalam segala sesuatu yang kami hasilkan

Krisis finansial global yang terjadi pada semester kedua tahun 2008 memaksa Perusahaan untuk merevisi target pendapatan 2009 menjadi lebih realistis. Oleh karena itu, Perusahaan tidak menargetkan pertumbuhan yang lebih besar dari yang telah dicapai di tahun 2008. Walau dalam kondisi yang kurang menguntungkan, Perusahaan berhasil mencetak kinerja finansial yang positif sepanjang tahun 2009. Untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2009, Perusahaan meraih total pendapatan sebesar Rp 3.396 triliun, melebihi target awal yang ditetapkan oleh Dewan Komisaris yaitu sebesar Rp 3.307 triliun. hanya mengalami sedikit penurunan dibanding total pendapatan tahun 2008 yang mencapai Rp 3.422 triliun. Laba bersih perusahaan sepanjang tahun 2009 tercatat Rp 10.064 miliar dengan cash flow operasional mencapai Rp 279.8 miliar. Hal ini terjadi karena langkah efisiensi yang dilakukan Perusahaan di tahun 2009. Sampai dengan akhir tahun 2009, total aset perusahaan berjumlah Rp 1.059.054 miliar, turun 17,83 persen dibanding tahun 2008. Sementara itu, total kewajiban Perusahaan berjumlah Rp 653. 776 miliar, turun 24,77 persen dibanding total kewajiban tahun 2008. Meskipun menghadapi berbagai tantangan sepanjang tahun 2009, Perusahaan berhasil memberikan kinerja finansial yang mengagumkan.

Strategi Perusahaan

Strategi korporat adalah mengenai keberadaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat (Anthony, Govindarajan, 2005: 65). Strategi PT Metrodata Electronics, Tbk

pada level korporat adalah *related diversified*, hal ini ditunjukkan dengan pengembangan anak perusahaan masih dalam bidang yang terkait dengan bidang penyediaan produk dan jasa teknologi informatika serta produk dan jasa teknologi tinggi lainnya. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan beroperasi dalam beberapa industri, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum (Anthony, Govindarajan, 2005: 65). *Core business* PT Metrodata Electronics, Tbk adalah pada bidang penyediaan produk dan jasa teknologi informatika.

Tahun 2009 terjadi perubahan di pasar TI di Indonesia dimana pasar kecil dan menengah serta pasar individu mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Kemampuan daya beli masyarakat terutama di daerah-daerah di luar kota besar mengalami pertumbuhan sebagai imbas dari kebijakan otonomi daerah.. Hal ini merupakan berita baik bagi Perseroan karena belanja TI di pasar ritel menjadi penyangga penurunan belanja TI yang dialami pasar korporat.

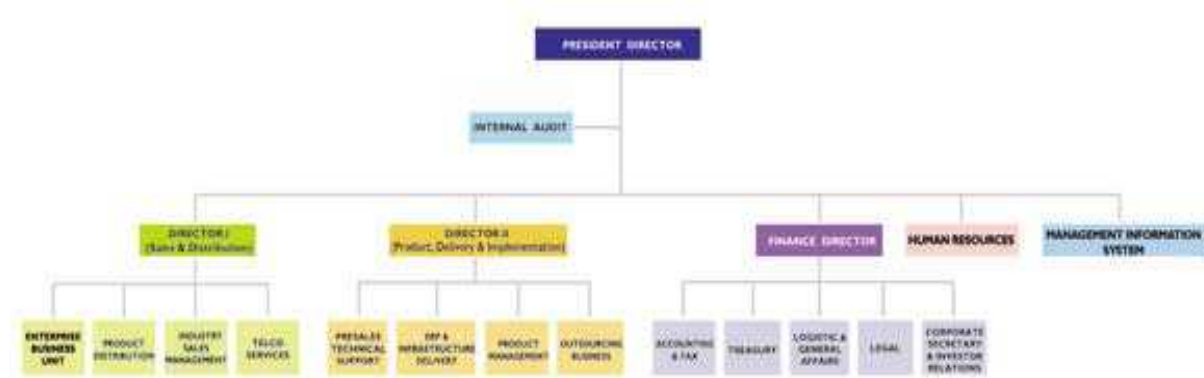
Untuk mendukung strategi tersebut Perusahaan melihat SDM merupakan salah satu aspek penting, dengan membentuk *talent pool* atau pengelompokan sumber daya manusia untuk memastikan SDM dengan kualifikasi yang tepat berada di posisi yang tepat di divisi manapun dia ditempatkan. Fokus Divisi SDM pada tahun 2009 adalah pada program pengembangan dan evaluasi. Dimana dalam tahun 2009 menunjukkan hasil yang signifikan, hal ini dibuktikan dengan meningkatnya keahlian dan kapabilitas para peserta program. Karyawan yang belum menunjukkan perkembangan yang signifikan sebagaimana diharapkan akan kembali menjalani program pengembangan di tahun 2010 dan hasilnya akan dievaluasi untuk memastikan mereka memiliki keahlian dan kapabilitas yang diharuskan.

Sebagai pemimpin bisnis di bidang TI di Indonesia, tahun 2009, Perseroan mendapat Ranking 1 Sektor Elektronika serta peringkat 11 dari Seluruh Emiten Tahun 2009 versi Majalah Investor. Sedangkan di tahun 2008, Perseroan menerima penghargaan sebagai The Best Listed Company 2008 - Emiten Dengan Kinerja Terbaik Sektor Elektronika yang diberikan oleh Majalah Investor dan Globe Media Group. Melihat pertumbuhan dan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan, maka bisa dikatakan perusahaan berada dalam kuadran bintang (*star*). Yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan tinggi. Unit bisnis yang termasuk di kuadran bintang secara

husus diberi misi: pertahankan (Anthony, Govindarajan, 2005: 74) . Strategi pada level unit bisnis sebagian besar adalah *hold* (pertahankan). Sedang untuk Soltus di Indonesia, Thailand dan Australia, tiga perusahaan konsultan SAP adalah *build* (bangun). Ketiganya menunjukkan kinerja yang kurang bagus, karena investasi dilakukan di saat yang kurang menguntungkan, yaitu menjelang terjadinya krisis finansial di semester dua tahun 2008. Namun dalam jangka panjang, seiring dengan membaiknya keadaan, manajemen yakin Perusahaan akan bangkit kembali terutama karena SAP sendiri melaporkan peningkatan penjualan yang signifikan di Indonesia.

Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT Metrodata Electronics, Tbk



Strategi korporat yang berbeda mengimplikasikan struktur organisasi yang berbeda dan pada gilirannya pengendalian yang berbeda, pada gilirannya jenis struktur ini akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi (Anthony, Govindarajan, 2009: 332). Struktur organisasi dengan strategi corporate *related diversified* diorganisasi melalui unit-unit bisnis. Struktur organisasi adalah *combine* (kombinasi) antara fungsional dan unit bisnis. Sebagai organisasi induk menerapkan struktur organisasi fungsional untuk menjamin keseragaman, tetapi dalam perencanaan strategik masing-masing unit bisnis menggunakan struktur organisasi unit bisnis. Para unit manajer bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semi-independen dari perusahaan. Manajer unit bisnis bertanggung jawab kepada direktur sesuai bidang atau fungsinya. Unit bisnis bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah. Manajemen unit bisnis memiliki wewenang yang sangat

luas terhadap unit-unitnya, tetapi kantor pusat tetap memiliki hak prerogatif. Untuk memperkuat dukungan terhadap seluruh bisnis Perusahaan, Divisi SDM juga melakukan perubahan struktur organisasi dengan menempatkan satu orang yang khusus menangani rekrutmen dan satu orang lagi khusus menangani urusan kompensasi dan benefit. Hal ini dilakukan untuk membuat pekerjaan di Divisi SDM lebih efisien dan agar lebih bisa mengakomodir kebutuhan Perusahaan akan sumber daya yang cakap.

Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan. Masing-masing manager unit bisnis dapat membuat strategi per unit bisnis, perencanaan strategi bagi manager unit bisnis cukup penting. Karena perusahaan Metrodata adalah perusahaan jasa dalam teknologi informasi, dimana produk ini selalu berkembang seiring perkembangan jaman, maka aspek SDM di masing-masing unit bisnis sangat penting untuk mendukung keberhasilan perusahaan keseluruhan. Salah satunya dengan melakukan pelatihan dan pengembangan secara rutin.

Persaingan yang semakin berat membuat Perusahaan harus memastikan bahwa setiap karyawan siap menghadapi tantangan apapun dan memenangkan persaingan, di tingkat lokal maupun regional. Selain meneruskan dan lebih memfokuskan program-program yang telah dilakukan sejak tahun 2008, di tahun 2009 Divisi SDM juga memfokuskan kegiatan pada program-program komunikasi untuk memperkuat ikatan antar karyawan.

Pertumbuhan yang positif di area komunikasi pemasaran, menuntut Perseroan untuk mengembangkan strategi komunikasi pemasarannya untuk mengimbangi pertumbuhan yang terjadi di pasar. Tim komunikasi pemasaran perlu mengetahui karakter tiap daerah dan membuat rencana strategi yang sesuai dengan karakter tersebut. Hal ini membantu Perseroan dalam menarik perhatian sekaligus memenangkan pasar. Perseroan juga memiliki target untuk mengembangkan bisnisnya ke beberapa sektor seperti bisnis Telekomunikasi, Sistem Finansial, Distribusi, Ritel, Perkebunan dan Manufaktur serta bisnis manajemen server, manajemen aplikasi dan lain-lain yang akan berujung pada otomatisasi pekerjaan.

Untuk memenangkan pasar yang baru berkembang, di tahun 2009 Perseroan membentuk dua unit yang bertanggung jawab mengembangkan pasar, terutama pasar di bagian timur Indonesia. Dalam setahun terakhir ini, Perseroan membuka lima kantor baru (kantor pemasaran dan pusat logistik) di Makassar, Balikpapan, Pekanbaru, Palembang dan Semarang. Sampai saat ini, perusahaan memiliki sepuluh kantor perwakilan yang berada di Pekanbaru, Medan, Palembang, Bandung, Jakarta, Semarang, Surabaya, Yogyakarta, Denpasar, dan Balikpapan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh Indonesia. Untuk mendukung penetrasi pasar, Perseroan akan membentuk tim yang berbeda agar bisa lebih fokus pada pasar yang dituju karena dibutuhkan kerja ekstra untuk mengembangkan pasar-pasar ini.

Melihat hal diatas maka perencanaan strategik untuk masing-masing unit bisnis adalah sangat penting demi tercapainya tujuan korporat atau tujuan masing-masing unit bisnis.

Penganggaran

Sistem penyusunan penganggaran pada PT Metrodata Electronics, Tbk bersifat formal dan rutin. Keterlibatan manager unit bisnis dalam penyusunan anggaran tinggi karena manager unit bisnis yang banyak mengetahui kondisi lingkungan, harga, SDM, di masing-masing unit bisnis. Tetapi hak prerogratif tetap berada pada tingkat korporat, hal ini untuk menjaga keseragaman dan pengendalian secara korporat. Pada perusahaan ini pembuatan anggaran dilakukan diberbagai bidang, yang tertuang dalam anggaran dasar untuk perseroan dan dijabarkan ke unit-unit bisnis. Karena ini adalah perusahaan dengan beberapa anak perusahaan, mekanisme penyusunan anggaran di serahkan ke masing-masing unit bisnis sehingga disini peran manajer unit bisnis sangat penting. Ini sesuai dengan semboyan perusahaan untuk menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, tetapi secara keseluruhan harus tunduk pada peraturan perseroan. Manager unit bisnis dievaluasi dengan anggaran dan penyelesaian tujuan. Pencapaian anggaran sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui berhasil tidaknya tujuan suatu unit bisnis. Dalam hubungannya dengan penganggaran perseroan dalam aspek SDM, divisi SDM telah mengidentifikasi kriteria dasar yang harus dipenuhi setiap pekerja yang direkrut demi mendukung kegiatan bisnis Perusahaan. Dalam merekrut SDM ditangani oleh satu sumber, yaitu korporat, dengan menempatkan satu orang yang khusus

menangani rekrutmen dan satu orang lagi khusus menangani urusan kompensasi dan benefit.

Penilaian Kinerja

Fokus utama dari pengendalian manajemen untuk aktivitas operasi cenderung diarahkan pada biaya, sedangkan mutu dan jadwal hanya dilihat jika terjadi penyimpangan yang berarti, sistem formal menekankan kepada unjuk kerja biaya, tetapi laporan khusus disiapkan jika kualitas dan jadwal dinilai kurang dari memuaskan (Anthony, Govindarajan, 2009: 541). Dalam menetapkan system pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan saat ini dan masa depan. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Abdullah Z, 2009)

Pada intinya penilaian kinerja pada PT Metrodata Electronics, Tbk meliputi tiga unsur penting yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi unit bisnis. Ukuran kinerja diukur dengan faktor keuangan dan non keuangan, melalui *balance scorecard*.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan system manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan system manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional hanya berfokus ke perspektif keuangan yang tidak ada hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sedangkan sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer mencakup perspektif yang komprehensif, yaitu keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. terukur dan seimbang. Balanced Scorecard memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik (Abdullah Z, 2009).

Balanced scorecard PT Metrodata Tbk dapat dirangkum seperti dibawah ini :

Perspektif	Ukuran
Keuangan	Margin laba Jika penjualan dan margin laba yang terjadi diatas atau dibawah dari yang diharapkan atau dianggarkan. Perusahaan mendapatkan penjualan dan laba diatas dari yang dianggarkan, penurunan pada biaya operasional dan peningkatan <i>cash-flow</i> . Hal ini terjadi karena langkah efisiensi yang dilakukan perusahaan di tahun 2009
Pelanggan	<i>Selling Process Assurance</i> (SPA) Melalui proses ini, setiap proposal menjalani pemeriksaan yang lengkap dari beberapa divisi yang terlibat seperti tim penjualan, tim pra-penjualan, tim produk dan tim delivery untuk memastikan kualitas tiap proposal proyek sebelum diserahkan kepada pelanggan. Termasuk didalamnya adalah evaluasi harga, penjadwalan proyek, ketersediaan sumber daya teknis proyek, ketepatan waktu dari pembayaran pelanggan. Tujuan utama dari SPA adalah untuk memastikan bahwa setiap penjualan akan membawa keuntungan.
Bisnis internal	Mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dalam bidang TI informasi yang dapat menghasilkan pendapatan yang diinginkan dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar terbuka.
Inovasi dan pembelajaran	Penilaian karyawan dengan metode 360° yang melibatkan penilaian dari atasan langsung, rekan kerja dan bawahan. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya untuk membuat karyawan merasa nyaman dan betah bekerja pada perusahaan. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi perputaran karyawan Program pengembangan dan evaluasi Karyawan yang belum menunjukkan perkembangan yang signifikan sebagaimana diharapkan akan kembali menjalani program pengembangan di tahun 2010 dan hasilnya akan dievaluasi untuk memastikan mereka memiliki keahlian dan kapabilitas yang diharuskan.

Divisi SDM telah mengidentifikasi kriteria dasar yang harus dipenuhi setiap pekerja yang direkrut demi mendukung kegiatan bisnis Perusahaan. Fokus Divisi SDM pada tahun 2009 adalah pada program pengembangan dan evaluasi. Program pengembangan yang dilakukan pada tahun 2009 menunjukkan hasil yang signifikan dan ini dibuktikan dengan meningkatnya keahlian dan kapabilitas para peserta program. Karyawan yang belum menunjukkan perkembangan yang signifikan sebagaimana diharapkan akan kembali menjalani program pengembangan di tahun 2010 dan hasilnya akan dievaluasi untuk memastikan mereka memiliki keahlian dan kapabilitas yang diharuskan.

Kompensasi

Kompensasi pada tingkat unit bisnis maupun korporat berdasarkan ukuran keuangan dan non keuangan. Untuk ukuran non keuangan dengan adanya jenjang karier terutama pada tingkat manajerial, maupun adanya pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara rutin. Sedang kompensasi keuangan dapat berupa kompensasi jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam kompensasi jangka pendek antara lain diwujudkan dalam sistem pemberian imbalan atau gaji maupun tunjangan terutama untuk tunjangan profesi, di tingkat manajerial.

Perusahaan dan anak perusahaan yang ada di Indonesia menghitung imbalan atau gaji untuk karyawan sesuai dengan UU Ketenagakerjaan. Di samping gaji pokok karyawan juga mendapatkan tunjangan yang besarnya dihitung berdasar UU Ketenagakerjaan dan kebijakan perusahaan. Untuk dewan direksi ada kompensasi berupa remunerasi, dimana remunerasi Direksi ditetapkan oleh Dewan Komisaris berdasarkan kewenangan yang diberikan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan. Dewan Komisaris menetapkan remunerasi Direksi berdasarkan hasil salary survey yang dilakukan oleh konsultan independen. Jumlah gaji dan tunjangan yang dibayarkan kepada komisaris dan direksi Perusahaan dan anak perusahaan sebesar Rp 19.781 juta ahun 2009 dan Rp 21.203 juta tahun 2008.

Kompensasi jangka panjang salah satunya dengan Opsi Pemilikan Saham Oleh Manajemen dan Karyawan (MSOP) berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) yang diadakan pada tanggal 3 September 2008. Dalam tahun 2009 maksimum saham yang diberikan sebagai kompensaasi adalah sebesar 102.074.077 hak opsi dimana untuk setiap 1 (satu) hak opsi akan memberikan kepada pemegangnya hak untuk membeli 1 (satu) saham Perusahaan dengan harga 90% dari harga rata-rata penutupan harga saham Perusahaan di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Berdasarkan pada strategi diatas nomer dua maka kompensasi yang sebaiknya dipilih atau digunakan oleh perusahaan adalah memberikan kompensasi berdasar masing-masing unit bisnis sesuai kinerja masing-masing unit bisnis, dengan mengadakan survey gaji untuk industri yang sejenis. Paket kompensasi total dari seorang manajer harusnya terdiri dari tiga komponen, yaitu: 1) gaji; 2) tunjangan (tunjangan pensiun, kesehatan, dan berbagai jenis tunjangan lainnya); 3) kompensasi

insentif. Tiga komponen tersebut saling bergantung satu sama lain, tetapi untuk komponen ketiga secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen

Rencana kompensasi insentif terdiri dari rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana insentif jangka pendek didasarkan pada kinerja dalam tahun berjalan, sedang rencana insentif jangka panjang mengkaitkan kompensasi ke pencapaian jangka panjang, salah satunya dengan opsi saham.

SIMPULAN

PT Metrodata Electronics adalah sebuah usaha milik swasta yang bergerak dalam bidang penyediaan produk dan jasa teknologi informatika. Perusahaan ini memiliki beberapa anak perusahaan atau unit bisnis yang masih berhubungan dengan usaha utama, bukan hanya di Indonesia tetapi juga diluar negeri. PT Metrodata Electronics, Tbk memilih strategi diversifikasi yang berhubungan dengan menggunakan bentuk struktur organisasi kombinasi antara fungsional dan unit bisnis. Sedang untuk unit bisnis dengan strategi hold atau pertahankan, tetapi ada tiga unit bisnis yang baru menggunakan strategi build (bangun).

Para manager unit bisnis dilibatkan dalam penyusunan strategi dan penganggaran karena para manager yang lebih mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal serta sumber daya yang dibutuhkan pada unit bisnis yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja manager unit bisnis berdasarkan ukuran keuangan dan non keuangan yang bisa dilakukan dengan *balance scorecard*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijadikan acuan pemberian kompensasi bagi manager unit bisnis.

Dalam analisa keuangan secara keseluruhan memperlihatkan adanya pertumbuhan yang signifikan, karena melampaui dari yang ditargetkan. Bila dilihat sepiantas pertumbuhan perusahaan dibanding tahun 2008 mengalami penurunan. Hal ini di sebabkan perusahaan mengakuisisi perusahaan luar menjelang krisis finansial. Disamping itu juga karena pengaruh krisis finansial di Amerika. Sebagai perusahaan yang mengimpor produk dari luar negeri tentu akan terkena imbasnya, tetapi di akhir tahun 2009 sudah menunjukkan peningkatan yang signifikan

Tuntutan dan prioritas PT Metrodata Electronics, Tbk kedepan adalah dapat mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dalam bidang TI informasi yang

dapat menghasilkan pendapatan yang di inginkan dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar terbuka. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan melakukan pengendalian internal disemua lini, mulai dari proyek, divisi, tingkat korporasi, dan mencakup pengendalian keuangan, produksi, pemasaran dan SDM. Untuk mencapai tujuan perusahaan, perseroan menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan strategi pada level unit bisnis dan strategi pada level corporate.

Tulisan dalam makalah ini masih banyak kekurangan yaitu hanya berdasarkan data sekunder dan menggunakan asumsi, sehingga dalam kesimpulan mungkin ada yang kurang tepat. Semoga dapat bermanfaat bagi diri pribadi maupun orang lain untuk mengevaluasi sistem pengendalian manajemen pada PT Metrodata Electronics, tbk , dan dapat dilakukan penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony. R , Govindarajan V (2009). *Management Control System*. Edisi 11. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Anthony. R , Govindarajan V (2009). *Management Control System*. Edisi 11. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi (2009). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, *Harvard Bussiness Review*, January-February 1992.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, *Boston: Harvard Business School Press Beatty*.
- Zailani, Abdullah (2009). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard. *Performance: Vol. 9 No.2 Maret 2009 (p.67-87)*
- www.metrodata.co.id
- www.isx.co.id
- www.google.co.id/teknik-pengendalian-sistem